

АО "КАЗАХСТАНСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА" АО "КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР KASE"

Утверждена

решением Совета директоров
АО "Казахстанская фондовая биржа"
(протокол заседания
от 28 ноября 2025 года № 38)

Утверждена

решением Совета директоров
АО "Клиринговый центр KASE"
(протокол заседания
от 09 декабря 2025 года № 23)

Введена в действие

с 10 декабря 2025 года

Введена в действие

с 10 декабря 2025 года

ПОЛИТИКА управления персоналом

г. Алматы
2025

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Основной целью настоящей Политики является определение основных направлений, принципов и механизмов управления персоналом для достижения стратегических целей Биржи и/или Клирингового центра, формирование эффективного трудового коллектива и обеспечения положительного бренда работодателя.
2. В настоящей Политике используются следующие понятия, термины и условные обозначения:
 - 1) **должность** – установленная структурная штатная единица, определяемая функциями, обязанностями и полномочиями работника в рамках трудовых отношений;
 - 2) **должностное лицо** – член Правления Биржи / Клирингового центра;
 - 3) **единий кадровый резерв** – группа работников Биржи / Клирингового центра, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для занятия должностей как с повышением уровня должности (вертикальное перемещение), так и без повышения уровня должности (горизонтальное перемещение);
 - 4) **единий ключевой управленческий персонал** – высококвалифицированные работники, включая членов Правления, управляющие директора и иные работники в соответствии с перечнем, которые обладают полномочиями и/или несут ответственность за планирование ресурсов и управление ими, а также осуществляют контроль за результатами деятельности Биржи / Клирингового центра;
 - 5) **кандидат** – лицо, претендующее на занятие вакантной должности или должности временно отсутствующего работника;
 - 6) **кафетерий льгот** – набор возможностей, предоставляемых Биржей / Клиринговым центром, позволяющий каждому работнику самостоятельно формировать индивидуальный пакет льгот в зависимости от своих потребностей и предпочтений;
 - 7) **материальная помощь** – финансовая помощь, предоставляемая Биржей / Клиринговым центром работникам на безвозмездной основе;
 - 8) **работник** – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Биржей / Клиринговым центром и непосредственно выполняющее работу по трудовому договору;
 - 9) **спонсорская помощь** – имущество, в том числе финансовая помощь, предоставляемые работникам на безвозмездной основе для участия в соревнованиях, конкурсах, выставках, смотрах и других мероприятиях с целью распространения информации о Бирже / Клиринговом центре;
 - 10) **assessment center (ассесмент-центр)** – это комплексная методика оценки компетенций персонала через моделирование реальных рабочих ситуаций (деловые игры, кейсовые задания, ролевые ситуации, интервью и др.) с участием нескольких независимых оценщиков;
 - 11) **HR-подразделение** – структурное подразделение Биржи / Клирингового центра, ответственное за реализацию политики управления персоналом;
 - 12) **KPI (Key Performance Indicator)** – показатель, в котором отражается оценка ключевых показателей эффективности работника;
 - 13) **Группа KASE** – совместно АО "Казахстанская фондовая биржа" и АО "Клиринговый центр KASE";
 - 14) **персонал** – работники Биржи / Клирингового центра, осуществляющие деятельность на основании заключенных трудовых договоров.
3. Иные понятия, термины и условные обозначения, используемые в настоящей Политике, идентичны понятиям, терминам и условным обозначениям, установленным трудовым законодательством и иными внутренними документами Биржи / Клирингового центра.
4. Настоящая Политика распространяется на всех работников Группы KASE, включая работников, подотчетных Совету директоров Биржи / Клирингового центра и членов Правления Биржи / Клирингового центра.

5. Основными принципами управления персоналом в Группе KASE являются:

- 1) осуществление подбора, оплаты труда, повышения в должности и увольнения персонала на принципах равенства и недопущения дискриминации по признакам пола, расы, языка, религиозных, политических и иных убеждений, гражданства, национального или социального происхождения, а также развитие условий и создание новых рабочих мест для трудоустройства молодых специалистов и инвалидов;
- 2) создание благоприятных социально-психологических условий для персонала Группы KASE через развитие корпоративной культуры;
- 3) создание и обеспечение справедливой системы оплаты труда в зависимости от стажа работы работника на Бирже / в Клиринговом центре, его личного вклада в деятельность Биржи / Клирингового центра;
- 4) организация открытого подбора персонала путем привлечения аутсорсинговых компаний, развитие системы дополнительных компенсаций, льгот и социальных гарантий для работников и членов их семей;
- 5) проведение и применение передовых форм обучения для работников Биржи / Клирингового центра и третьим лицам с использованием современных технологий и систем управления информацией в целях создания благоприятных условий для развития и мотивации персонала к получению теоретических и практических знаний в целях повышения квалификации и профессионального уровня при оказании Биржей / Клиринговым центром услуг обществу;
- 6) изучение рынка заработных плат в сопоставимой деятельности Группы KASE отрасли, должности, трудовых функций на предмет мотивационных исследований с целью обеспечения справедливого и конкурентоспособного вознаграждения за труд на Бирже / в Клиринговом центре;
- 7) проведение или обеспечение мер по привлечению на Биржу / в Клиринговый центр высококвалифицированных специалистов или их удержание путем применения материальных или нематериальных инструментов мотивации, предусмотренных Политикой устойчивого развития или иными внутренними документами Группы KASE, актами работодателя;
- 8) повышение уровня охраны труда путем применения мер по обеспечению правильной организации труда работников на рабочих местах, включая обучение и повышение квалификации работников в этой области, приобретения качественного оборудования, техники в целях создания безопасных условий труда и недопущения рисков, связанных с охраной труда, соблюдения права работников на безопасный труд;
- 9) соблюдение общепринятых законодательных и этических норм поведения при осуществлении Биржей / Клиринговым центром своей деятельности.

6. В целях реализации настоящей Политики Группа KASE стремится к:

- 1) обеспечению реализации Политики в едином формате в Группе KASE;
- 2) повышению профессионализма работников Биржи / Клирингового центра на основе развития корпоративной системы обучения;
- 3) совершенствованию системы оплаты труда;
- 4) обеспечению социальной защиты и улучшению условий труда работников Биржи / Клирингового центра;
- 5) оптимизации и автоматизации бизнес-процессов в области управления персоналом.

7. Основными направлениями управления персоналом Группы KASE являются:

- 1) развитие корпоративной культуры;
- 2) подбор и отбор персонала;
- 3) адаптация персонала;
- 4) обучение и развитие персонала;
- 5) формирование единого кадрового резерва и единого ключевого управленческого персонала;
- 6) оценка персонала;

- 7) разработка эффективной системы мотивации.
8. Для целей управления персоналом организационная структура определяется согласно внутренним документам.

Глава 2. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

9. Целью развития корпоративной культуры Группы KASE является создание и поддержание благоприятной рабочей среды, основанной на лидерстве, професионализме, клиентоцентричности, способствующей укреплению идентичности работников Группы KASE, формированию эффективных коммуникаций и продвижению корпоративных ценностей и стандартов поведения.
10. Основными инструментами развития корпоративной культуры Группы KASE являются:
 - 1) организация внутренних корпоративных мероприятий, направленных на формирование командного духа и сближение ценностей работников Биржи и Клирингового центра с ценностями Группы KASE;
 - 2) развитие внутренней коммуникации через обеспечение открытого, своевременного и прозрачного обмена информацией между руководством и работниками посредством корпоративных коммуникационных каналов;
 - 3) создание благоприятных условий труда работникам Биржи / Клирингового центра;
 - 4) развитие культуры обратной связи;
 - 5) публичное признание достижений работников и поддержку позитивной атмосферы в коллективе;
 - 6) поддержание единых корпоративных стандартов поведения, единых правил делового поведения и норм корпоративной этики, установленных на Бирже / в Клиринговом центре.

Глава 3. ПОДБОР И ОТБОР КАНДИДАТОВ

11. Подбор и отбор кандидатов направлен на привлечение на ту или иную должность новых работников, обладающих необходимыми компетенциями.
12. Процесс поиска и подбора кандидатов в Группе KASE нацелен на предоставление равных возможностей всем кандидатам, соответствующим предъявляемым квалификационным требованиям, объективной оценки их профессиональных качеств для формирования позитивного влияния единого бренда работодателя на восприятие Группы KASE со стороны кандидатов и работников.
13. С целью успешной реализации данного процесса применяются следующие подходы:
 - 1) равенство возможностей для всех кандидатов при соответствии установленным требованиям;
 - 2) приоритет внутреннего подбора при равных профессиональных и личностных характеристиках кандидатов;
 - 3) прозрачность процедур отбора и найма;
 - 4) использование методов оценки кандидатов, релевантных для каждой должности, оценка по личностно-деловым компетенциям;
 - 5) обеспечение инклюзивности при привлечении и подборе: недопущение дискриминации по национальному, половому, возрастному и другим признакам;
 - 6) предоставление кандидатам своевременной и объективной обратной связи.
14. Процесс подбора и отбора кандидатов на занятие вакантных должностей регулируется внутренним документом, утверждаемым решением Правления Биржи / Клирингового центра.

Глава 4. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

15. Целью адаптации персонала Группы KASE является обеспечение эффективного вхождения новых работников в трудовой коллектив, их интеграции в корпоративную среду и достижение требуемого уровня профессиональной результативности в кратчайшие сроки.
16. Основными задачами процесса адаптации являются:
 - 1) формирование у работников понимания целей, миссии, структуры и принципов деятельности Группы KASE;
 - 2) ознакомление с внутренними документами, корпоративными стандартами, нормами профессионального поведения и делового общения;
 - 3) содействие установлению конструктивных отношений в коллективе;
 - 4) ускорение освоения функциональных обязанностей и особенностей рабочих процессов;
 - 5) снижение рисков текучести персонала и повышение уровня вовлеченности новых работников.
17. Адаптация персонала в Группе KASE включает следующие направления:
 - 1) организационная адаптация – ознакомление работника с организационной структурой, внутренними регламентами, процедурами и правилами работы Биржи / Клирингового центра;
 - 2) профессиональная адаптация – освоение функциональных обязанностей, инструментов, программного обеспечения и стандартов качества выполнения задач;
 - 3) социальная адаптация – включение работника в корпоративную культуру и систему внутренних коммуникаций, знакомство с неформальной структурой;
 - 4) корпоративная адаптация – формирование понимания и принятия корпоративных ценностей, норм поведения и принципов взаимодействия. Процесс адаптации персонала регламентируется внутренним документом, утверждаемым решением Правления Биржи / Клирингового центра.

Глава 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

18. Обучение и развитие персонала направлено на формирование профессиональных компетенций работников, включающих навыки эффективного взаимодействия и коммуникаций, личной и деловой эффективности, а также управления (soft skills) и профессиональные навыки, и компетенции (hard skills), в целях достижения стратегических целей Группы KASE.
19. С целью создания эффективной корпоративной системы обучения в Группе KASE применяются следующие подходы:
 - 1) определение потребности в обучении на основе сопоставления результатов оценки профессионального развития работника с необходимыми знаниями и навыками для достижения поставленных стратегических и/или оперативных задач;
 - 2) внедрение модульных корпоративных программ обучения;
 - 3) развитие единой системы внутреннего тренерства, наставничества и коучинга;
 - 4) развитие знания государственного языка и оценка уровня владения им согласно языковой политики страны;
 - 5) совершенствование и разработка систем/методик оценки эффективности обучения;
 - 6) реализация обучения в соответствии с Календарным планом обучения на базе учебных центров и внешними провайдерами с учетом корпоративных стандартов обучения.
20. Организация процесса обучения и развития персонала регулируется внутренним документом, утверждаемым решением Правления Биржи / Клирингового центра.

Глава 6. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЕДИНОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И ЕДИНОГО КЛЮЧЕВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

21. Формирование единого кадрового резерва и единого ключевого управленческого персонала направлено на:
 - 1) выявление перспективных и высокопотенциальных работников;
 - 2) обеспечение готовности персонала к замещению вакантных должностей;
 - 3) повышение эффективности системы управления персоналом за счет развития управленческих, профессиональных и лидерских компетенций работников;
 - 4) формирование прозрачной и объективной системы карьерного роста в Группе KASE;
 - 5) снижение кадровых рисков, связанных с текучестью, увольнением или ротацией работников;
 - 6) обеспечение преемственности при назначении на управленческие должности.
22. Инструментами формирования и развития единого кадрового резерва и единого ключевого управленческого персонала являются:
 - 1) оценка и отбор работников в кадровый резерв по результатам оценки компетенций 360°/ 180°, assessment center;
 - 2) формирование и исполнение индивидуальных планов развития (ИПР) участников единого кадрового резерва и единого ключевого управленческого персонала с определением ключевых направлений профессионального и личностного роста.
23. Зачисление в состав единого кадрового резерва и ключевого управленческого персонала из работников Биржи / Клирингового центра оформляется решением Правления Биржи / Клирингового центра.
24. Процесс формирования единого кадрового резерва и единого ключевого управленческого персонала регламентируется внутренними документами, утверждаемым решением Правления Биржи / Клирингового центра.

Глава 7. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

25. Оценка персонала Группы KASE направлена на:
 - 1) оценку компетенций персонала;
 - 2) оценку эффективности персонала;
 - 3) оценку соответствия занимаемой должности.
26. Целями оценки персонала являются:
 - 1) определение потребности в обучении и развитии;
 - 2) формирование единого кадрового резерва и единого ключевого управленческого персонала;
 - 3) повышение эффективности деятельности персонала;
 - 4) обеспечение прозрачности и объективности кадровых решений (повышение, перемещение, стимулирование, увольнение).
27. Инструментами оценки персонала Группы KASE являются:
 - 1) оценка эффективности деятельности персонала по KPI;
 - 2) аттестация персонала;
 - 3) оценка компетенций 360°/ 180°;
 - 4) assessment center (ассессмент-центр).
28. Порядок оценки эффективности деятельности персонала определяется внутренними документами, утверждаемыми уполномоченными органами.

Глава 8. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

29. Стратегической целью совершенствования системы оплаты труда в Группе KASE является формирование и реализация единой политики в области оплаты труда, направленной на развитие системы оплаты, поощрения и вознаграждения в зависимости от результатов труда, а также объединение интересов каждого работника и целей Группы KASE.
30. Основными подходами управления вознаграждением являются:
 - 1) простота и прозрачность механизма определения размера вознаграждения, зависимость размера вознаграждения от результатов деятельности Группы KASE;
 - 2) мониторинг уровня оплаты сопоставимых должностей на рынке труда, сравнение с уровнем конкурентов (анализ рынка труда), определение положения Группы KASE на рынке труда;
 - 3) обратная связь работникам, позволяющая информировать их о предпринимаемых Группой KASE инициативах по совершенствованию существующей системы оплаты труда, направленной на улучшение уровня жизни работников;
 - 4) дальнейшее развитие системы награждения работников Группы KASE, представление к награждению корпоративными и государственными наградами и грамотами;
 - 5) внедрение единой системы грейдирования по группе компаний;
 - 6) пересмотр уровня оплаты труда с учетом инфляции и финансовых возможностей Группы KASE.
31. Мотивация персонала Группы KASE осуществляется с применением материальных и нематериальных инструментов мотивации в соответствии с внутренними документами Группы KASE.
32. Система материальной мотивации включает комплекс прямых и косвенных инструментов, направленных на повышение производительности и лояльности персонала, и включает в себя:
 - 1) конкурентный оклад, обеспечивающий базовую стабильность;
 - 2) премирование по итогам эффективности деятельности за отчетный период с учетом результатов деятельности Биржи / Клирингового центра и оценки каждого работника;
 - 3) персональные надбавки к заработной плате;
 - 4) премирование персонала Биржи / Клирингового центра к праздникам (торжественным датам);
 - 5) оказание материальной помощи персоналу Биржи / Клирингового центра по основаниям, указанным во внутреннем документе Биржи / Клирингового центра, утверждаемом решением Правления;
 - 6) оказание спонсорской помощи работникам Биржи / Клирингового центра;
 - 7) кафетерий льгот предоставляет работникам по выбору в пределах установленного бюджета Биржи / Клирингового центра.
33. Система нематериальной мотивации фокусируется на удовлетворении потребности сотрудников в признании, развитии, самореализации, благоприятном рабочем климате и условиях труда, что способствует повышению их вовлеченности и лояльности.
34. Выбор корпоративных привилегий осуществляется в соответствии с внутренним документом, утверждаемым решением Правления Биржи / Клирингового центра, и распространяется на всех работников, включая работников, подотчетных Совету директоров Биржи / Клирингового центра.

Глава 9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

35. Вопросы, не урегулированные настоящей Политикой, разрешаются в соответствии с законодательством Республики Казахстан, уставами Биржи / Клирингового центра, внутренними

документами, а также решениями органов и должностных лиц Биржи / Клирингового центра, принятymi в установленном порядке в пределах их компетенции.

36. Группа KASE совершенствует настоящую Политику с учетом изменений в законодательстве Республики Казахстан, руководствуясь интересами акционеров Биржи / Клирингового центра и иных заинтересованных лиц.
37. Ответственность за своевременное внесение в настоящую Политику изменений и/или дополнений (актуализация) возлагается на HR-подразделение Биржи.
38. Настоящая Политика подлежит актуализации по мере необходимости. Настоящая Политика подлежит пересмотру на необходимость в актуализации не реже одного раза в три года, исчисляемых со дня введения в действие настоящей Политики, а в случае ее актуализации – со дня введения в действие последних изменений / дополнений.

Председатель Правления
АО "Казахстанская фондовая Биржа"

А. Мухамеджанов

Председатель Правления
АО "Клиринговый центр KASE"

Н. Хорошевская